
UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Peperiksaan Semester Kedua
Sidang Akademik 2000/2001

Februari/Mac 2001

ATW 392 - Pengurusan Strategik

Masa : 3 jam

ARAHAN

Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **SEMBILAN** muka surat yang bercetak sebelum anda memulakan peperiksaan ini.

Jawab **LAPAN** soalan. Soalan daripada Bahagian A dan C adalah **WAJIB**. Soalan 2 daripada Bahagian B adalah **WAJIB** dan pilih **LIMA** soalan lain. Jawapan bagi Bahagian A hendaklah ditandakan dalam borang OMR dengan pensel 2B. Setiap soalan yang salah akan ditolak 0.25 markah.

KERTAS SOALAN BAGI BAHAGIAN A TIDAK BOLEH DIBAWA KELUAR DARI DEWAN PEPERIKSAAN. PASTIKAN ANDA MENULIS ANGKA GILIRAN.

Bahagian A : (30 markah)

Soalan 1

1. Pengurusan strategik merupakan satu set keputusan pengurusan dan tindakan yang menentukan prestasi jangka panjang sesebuah syarikat. Yang mana satu di antara perkara berikut tidak termasuk dalam proses pengurusan strategik.
 - (a) Pembentukan strategi.
 - (b) Pelaksanaan strategi.
 - (c) Kawalan proses statistik.
 - (d) Kawalan dan penilaian strategi.
2. Proses pembentukan strategi dalam model pengurusan strategik melibatkan:
 - (a) objektif—polisi—strategi—misi.
 - (b) misi—polisi—strategi—objektif.
 - (c) polisi—misi—strategi—objektif.
 - (d) misi—objektif—strategi—polisi.
3. Pelaksanaan strategi dalam model pengurusan strategik berlaku seperti berikut:
 - (a) prosedur—belanjawan—program.
 - (b) program—belanjawan—prosedur.
 - (c) belanjawan—program—prosedur.
 - (d) program—prosedur—belanjawan.
4. Yang mana satu di antara perkara berikut termasuk dalam persekitaran tugas sesebuah syarikat?
 - (a) Faktor teknologi.
 - (b) Faktor sosiobudaya.
 - (c) Faktor ekonomi.
 - (d) Pemegang saham.
5. Yang mana satu di antara perkara berikut termasuk dalam persekitaran dalaman sesebuah syarikat?
 - (a) Sumber.
 - (b) Kuasa perundangan dan politik.
 - (c) Pelanggan.
 - (d) Pemegang saham.

6. Yang mana satu di antara perkara berikut termasuk dalam persekitaran umum sesebuah syarikat?
- (a) Pesaing.
 - (b) Kuasa ekonomi.
 - (c) Sumber.
 - (d) Kerajaan.
7. Misi syarikat merupakan salah satu perkara berikut:
- (a) gambaran tentang kegiatan yang dijalankan oleh sesebuah syarikat.
 - (b) tujuan atau sebab bagi kewujudan sesebuah syarikat.
 - (c) falsafah pengasas sesebuah syarikat.
 - (d) tanggungjawab pengurusan atasan.
8. Yang mana satu di antara perkara berikut bukan sebahagian daripada langkah pelaksanaan strategi?
- (a) Penilaian prestasi.
 - (b) Belanjawan.
 - (c) Program.
 - (d) Prosedur.
9. Yang mana satu di antara perkara berikut tidak termasuk sebagai tugas lembaga pengarah dalam pengurusan strategik?
- (a) Mengawas.
 - (b) Melaksana.
 - (c) Mempengaruhi.
 - (d) Menilai.
10. Tanggungjawab utama pengurusan atasan dalam pengurusan strategik ialah:
- (a) menentukan operasi seharian berjalan dengan lancar.
 - (b) memberi kepimpinan eksekutif.
 - (c) mengurus proses perancangan jangka pendek.
 - (d) menentukan keseimbangan belanjawan.
11. Dari pandangan umum, tugas utama lembaga pengarah adalah:
- (a) memberi sokongan kepada keputusan jawatankuasa eksekutif.
 - (b) mengawas secara teliti tindakan pengurusan.
 - (c) melaksanakan polisi syarikat.
 - (d) menentukan perjalanan operasi seharian syarikat.

12. Penggabungan tahap kekompleksan dan tahap perubahan yang wujud dalam persekitaran luaran sesebuah organisasi merupakan:
- (a) faktor-faktor strategik.
 - (b) isu-isu strategik.
 - (c) ketidakpastian persekitaran.
 - (d) persekitaran umum.
13. Yang mana satu di antara kuasa berikut tidak termasuk dalam persekitaran umum:
- (a) kuasa buruh.
 - (b) kuasa ekonomi.
 - (c) kuasa sosialbudaya.
 - (d) kuasa teknologi.
14. Analisis industri secara khususnya membabitkan persekitaran berikut:
- (a) persekitaran umum.
 - (b) persekitaran tugas.
 - (c) persekitaran dalaman.
 - (d) persekitaran ekonomi.
15. Kekuatan dan kelemahan yang kemungkinan boleh memberi keupayaan kepada sesebuah firma untuk mengambil kesempatan peluang sambil mengelakkan ancaman adalah:
- (a) faktor strategik luaran.
 - (b) kuasa persaingan.
 - (c) faktor strategik dalaman.
 - (d) analisis faktor.
16. Sesuatu aset, keupayaan, proses, kemahiran atau pengetahuan yang dikawal oleh sesebuah syarikat digelar sebagai:
- (a) faktor kejayaan kritikal.
 - (b) sumber.
 - (c) faktor utama prestasi.
 - (d) faktor strategik dalaman.
17. Perkara yang boleh dilakukan oleh sesebuah syarikat secara terbaik adalah:
- (a) sumber.
 - (b) keupayaan distingtif.
 - (c) keupayaan teras.
 - (d) faktor kejayaan kritikal.

18. Struktur organisasi merupakan:
- (a) bangunan sesebuah syarikat.
 - (b) corak kepercayaan pekerja.
 - (c) selalunya dipersembahkan melalui carta organisasi.
 - (d) aset sesebuah organisasi.
19. Yang mana satu di antara perkara berikut tidak merupakan ciri unit perniagaan strategik?
- (a) Keupayaan distinktif.
 - (b) Misi yang unik.
 - (c) Tumpuan kepada pasaran luar.
 - (d) Kawalan fungsi perniagaan.
20. Apakah fungsi budaya korporat?
- (a) Ia menggalakkan satu set sikap.
 - (b) Ia membentuk pendekatan kreatif dalam situasi baru.
 - (c) Ia tertumpu kepada komitmen pekerja.
 - (d) Ia memberi gambaran identiti kepada pekerja.
21. Proses membawa teknologi dari makmal kepada pasaran merupakan:
- (a) keupayaan teknologi.
 - (b) luasan ekonomi.
 - (c) pemindahan teknologi.
 - (d) penukaran teknologi.
22. Strategi perniagaan termasuk:
- (a) strategi persaingan dan strategi korporat.
 - (b) strategi korporat dan strategi kerjasama.
 - (c) strategi persaingan dan strategi kerjasama.
 - (d) strategi fungsian dan strategi persaingan.
23. Strategi perniagaan tertumpu kepada:
- (a) syer pasaran yang sedia ada.
 - (b) membaiki kedudukan persaingan barangan atau perkhidmatan sesebuah syarikat dalam sesuatu industri.
 - (c) mendapatkan pulangan lumayan kepada pemegang saham.
 - (d) mengekalkan kedudukan pasaran sesebuah syarikat.

24. Mengikut Porter, strategi persaingan yang menunjukkan keupayaan sesebuah syarikat dalam membentuk, menghasil dan memasarkan barangan dengan lebih efisien daripada pesaingnya adalah:
- (a) skop persaingan.
 - (b) perbezaan.
 - (c) kos rendah.
 - (d) fokus.
25. Mengikut Porter, istilah yang digunakan bagi menentukan keluasan pasaran sasaran sesebuah syarikat digelar sebagai
- (a) skop persaingan.
 - (b) perbezaan.
 - (c) kos rendah.
 - (d) fokus.
26. Mengikut Porter, strategi persaingan yang menunjukkan keupayaan sesebuah syarikat untuk menghasilkan barangan unik, berkualiti, mempunyai ciri khusus serta perkhidmatan selepas jualan digelar sebagai:
- (a) skop persaingan.
 - (b) perbezaan.
 - (c) kos rendah.
 - (d) fokus.
27. Yang mana satu di antara strategi Porter memberi tumpuan kepada kumpulan pembeli atau pasaran geografi tertentu:
- (a) kos rendah.
 - (b) perbezaan.
 - (c) fokus.
 - (d) penentuan.
28. Objektif yang disasarkan oleh sesebuah syarikat perlu mempunyai ciri berikut, kecuali:
- (a) boleh diukur.
 - (b) mempunyai batas waktu.
 - (c) merupakan hasil sesuatu aktiviti.
 - (d) tidak perlu diukur.

[ATW392]

29. _____ dan _____ digunakan oleh sesebuah syarikat untuk mendapatkan kelebihan bersaing dalam sesebuah industri.
- (a) Strategi persaingan dan taktik
 - (b) Pasaran dan sumber
 - (c) Teknologi dan taktik
 - (d) Misi dan objektif
30. Mengenalpasti faktor kejayaan penting bagi sesebuah syarikat kerana:
- (a) ia boleh digunakan bagi membentuk strategi perniagaan.
 - (b) ia memberi gambaran tentang pesaing-pesaing.
 - (c) ia boleh digunakan bagi melaksanakan strategi korporat.
 - (d) ia boleh digunakan bagi mengukur prestasi syarikat.

[30 markah]

Bahagian B (50 markah)

Soalan 2 adalah WAJIB dan pilih LIMA (5) soalan lain.

Soalan 2 (WAJIB)

Sesebuah syarikat yang besar mempunyai beberapa pusat tanggungjawab utama. Bincangkan dengan ringkas setiap pusat tersebut.

[10 markah]

Soalan 3

Senaraikan lima tanggungjawab utama ahli lembaga pengarah sesebuah syarikat.

(8 markah)

Soalan 4

Penilaian sama ada strategi perniagaan sesebuah syarikat itu boleh dibaiki melibatkan tiga jenis analisis. Terangkan secara ringkas ketiga-tiga analisis tersebut.

(8 markah)

... 8/-

[ATW392]

Soalan 5

Mengikut Micheal Porter, terdapat beberapa kuasa yang boleh menentukan tahap persaingan dalam sesebuah industri. Jelaskan kuasa-kuasa tersebut.

[8 markah]

Soalan 6

Nyatakan dengan jelas keempat-empat persoalan penting dalam melaksanakan analisis situasi industri.

(8 markah)

Soalan 7

Penyataan misi berbeza di antara syarikat. Nyatakan kriteria yang boleh digunakan bagi menilai pernyataan misi sesebuah syarikat.

(8 markah)

Soalan 8

Rangka VRIO boleh digunakan bagi menilai sumber utama dalam sesebuah syarikat. Terangkan keempat-empat persoalan penting dalam rangka tersebut

(8 markah)

Soalan 9

Terangkan ciri menarik sesebuah industri dari pandangan seseorang usahawan dan jelaskan peranan yang dimainkan oleh inovasi.

(8 markah)

Bahagian C (20 markah)

Soalan 10 (WAJIB)

E*Dagang Sekuriti Sendirian Berhad merupakan pelopor dalam industri broker saham secara dalam talian (online). Di ketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif John Stock, syarikat broker saham tersebut telah berjaya memperolehi jumlah terbesar dagangan melalui Internet-2,000 sehari pada tahun 2000. Tujuh puluh lima peratus daripada perniagaannya dijalankan secara dalam talian (online). Walaupun 80,000 pelabur berdagang secara dalam talian pada tahun 2000, jumlah ini dijangka akan meningkat kepada satu juta pelabur dalam masa dua tahun. E*Dagang bukan saja telah berjaya sebagai broker saham pertama yang berniaga dalam Internet, tetapi ia juga telah berjaya mengenakan bayaran hanya sebanyak RM10.00 bagi setiap dagangan. Hasil dagangannya yang bernilai RM50 juta pada tahun 1999 telah bertumbuh pada kadar 120% setiap tahun sejak tahun 1995.

Sedang E*Dagang membuat persediaan untuk disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur, ia telah menghadapi beberapa masalah. Contohnya, masalah dengan sistem komputernya pada bulan Jun 2000 telah menyebabkan ramai pelanggan-pelanggannya tidak dapat memasuki akaun mereka selama dua jam. Ini telah menyebabkan E*Dagang terpaksa membuat bayaran sebanyak RM1.5 juta kepada klien-kliennya yang telah mengalami kerugian dalam pasaran ketika itu. Tambahan lagi, peningkatan bilangan akaun dari 30,000 kepada 60,000 serta jumlah dagangan dari 50 juta kepada 100 juta saham pada lima bulan pertama pada tahun 2000 juga telah menyebabkan syarikat tersebut terkial-kial untuk menampung bilangan perniagaan tersebut. Syarikat yang mantap seperti Hwang-DBS Securities, Apex Equity dan OSK Holding Berhad telah mula mengurangkan komisen mereka serta bersiap sedia untuk bersaing bagi mendapat syer dalam pasaran Internet yang sedang muncul ini.

Berdasarkan kes di atas jawab soalan-soalan berikut:

- (i) Apakah strategi persaingan yang digunakan oleh E*Dagang?
[4 markah]
- (ii) Adakah E*Dagang mempunyai kelebihan bersaing yang berkekalan?
[6 markah]
- (iii) Memandangkan peningkatan persaingan dalam industri sekuriti, apakah perlu dilakukan oleh E*Dagang bagi menentukan kejayaannya?
[6 markah]
- (iv) Apakah cabaran yang akan dihadapi oleh syarikat broker saham di Malaysia di masa hadapan?
[4 markah]